

MANUAL DE MELHORES PRÁTICAS PARA HOTÉIS  
DE INVESTIDORES IMOBILIÁRIOS PULVERIZADOS



**SECOVI SP**  
O SINDICATO DA HABITAÇÃO

Desde 1946

# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	04
NOVO PATAMAR DE CRESCIMENTO	06
CAPÍTULO 1 – SOBRE O MANUAL DE MELHORES PRÁTICAS PARA HOTÉIS DE INVESTIDORES IMOBILIÁRIOS PULVERIZADOS	08
1.1. – Introdução	10
1.1.1. – Investidores imobiliários pulverizados	10
1.1.2. – Viabilização	10
1.1.3. – Referências	11
1.1.4. – Entidades envolvidas	11
1.2. – Considerações sobre os objetivos do Manual	12
1.2.1. – Empresas de incorporação imobiliária	12
1.2.2. – Produto imobiliário de investimento hoteleiro	12
1.2.3. – Relação de consumo	12
1.2.4. – Objetivo principal	12
1.3. – Abrangência	13
1.3.1. – Viabilização	13
1.3.2. – Caracterização da exploração comercial	13
1.3.3. – Empreendimentos não compreendidos pelo Manual	14
1.3.4. – Definições	14
1.4. – Princípios gerais	18



CAPÍTULO 2 – MELHORES PRÁTICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DOS HOTÉIS DE INVESTIDORES IMOBILIÁRIOS PULVERIZADOS	<b>20</b>
2.1. – Estruturação do Negócio	<b>22</b>
2.1.1. – Identificação do mercado ou do nicho de mercado	<b>23</b>
2.1.2. Identificação do local	<b>23</b>
2.1.3. – Desenvolvimento do conceito do produto hoteleiro e elaboração da análise de viabilidade econômica	<b>24</b>
2.1.4. – Contratação da operadora hoteleira	<b>26</b>
2.1.5. – Contratação do <i>Hotel Asset Manager</i>	<b>27</b>
2.1.6. – Desenvolvimento dos projetos de arquitetura e detalhamentos das características físicas do empreendimento	<b>29</b>
2.1.7. – Estruturação legal do empreendimento	<b>29</b>
2.1.8. – Testes rápidos da qualidade do produto imobiliário de investimento hoteleiro	<b>30</b>
2.2. – Estruturação da estratégia de venda, lançamento no mercado e comercialização junto aos investidores imobiliários pulverizados	<b>34</b>
2.3. – Construção, decoração e equipagem do empreendimento hoteleiro	<b>36</b>
2.4. – Montagem da estrutura operacional hoteleira	<b>37</b>
2.5. – Operação comercial do empreendimento hoteleiro	<b>38</b>
2.6. – Funções e atribuições de cada agente	<b>38</b>
CONSELHO CONSULTIVO	<b>42</b>
ENTIDADES APOIADORAS	<b>48</b>
FICHA TÉCNICA	<b>55</b>



# APRESENTAÇÃO

Chegamos à terceira geração de flats. A primeira, surgida entre o final da década de 1970 e o início da década de 1980, oferecia um produto para atender tanto ao morador quanto ao hóspede, com apartamentos de cerca de 50 metros quadrados de área útil e serviços hoteleiros. Os conflitos de interesses entre moradores e investidores no *pool*/de locação mostraram que este produto híbrido deveria ser aperfeiçoado.

A segunda geração ocorreu em meados da década de 1990 e durou até o início dos anos 2000, com projetos para segmentos específicos. Para os moradores, surge o residencial com serviços para investidores, o flat 100% no *pool*/de locação, com apartamentos de dimensões menores (em torno de 30 metros quadrados de área útil), corrigindo-se, desta forma, um dos principais problemas conceituais ocorridos nos flats de primeira geração.

Contudo, as dificuldades de obtenção de financiamento para a construção de hotéis e a grande demanda no País induziram ao surgimento da terceira geração de flats, obedecendo ao modelo adotado na segunda. Agora, porém, com as denominações de condo-hotéis para os empreendimentos hoteleiros, e de apart-hotéis para os residenciais com serviços hoteleiros.

Visando corrigir a maior parte dos problemas apresentados nas gerações anteriores, relacionados aos aspectos jurídicos, detalhes técnicos e mercadológicos e à própria definição de produtos, o Secovi-SP (Sindicato da Habitação), em parceria com a ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis), o FOHB (Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil), a Adit Brasil (Associação para o Desenvolvimento Imobiliário e Turístico do Brasil) e o Fhosp (Federação de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares do Estado de São Paulo), traz o presente Manual de Melhores Práticas para Hotéis de Investidores Pulverizados.

O objetivo é orientar o mercado hoteleiro e estabelecer referências que permitam definir com mais clareza os direitos e as obrigações de todos os envolvidos no negócio: incorporadores, empresas de gestão, consultores hoteleiros, imobiliárias, agentes financeiros e investidores.

Não é uma lei, código ou regulamento. O manual é uma espécie de “aconselhador” de práticas usuais no mercado. Esperamos que possa ser útil. Boa leitura.

**Hubert Gebara,**

vice-presidente de Administração Imobiliária e Condomínios do Secovi-SP

**Heleno Haddad Maluf,**

diretor de Flats do Secovi-SP

**Caio Calfat Jacob,**

coordenador do Núcleo Imobiliário-Turístico e Hoteleiro do Secovi-SP



# NOVO PATAMAR DE CRESCIMENTO

É grande a expectativa dos cidadãos brasileiros com a realização no País da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016. Porém, para chegar até lá, muitos esforços governamentais e da iniciativa privada serão necessários, a fim de receber um enorme volume de esportistas, autoridades internacionais, turistas e imprensa. Somente para a abertura da Copa, prevista para acontecer em São Paulo, a previsão é de que venham para cá 25 mil jornalistas.

Até lá, há um longo caminho a percorrer e muitos obstáculos a transpor, principalmente os de falta de infraestrutura dedicada à mobilidade. Portos, aeroportos, metrô e rodovias deverão ser ampliados, reformados e modernizados.

Nessa nova onda, a estimativa é que o turismo se consolide como produto de consumo. Todavia, urge planejar, para que os benefícios transformem-se em legado permanente à sociedade e não somente arranjos precários para atender turistas.

É fato que os investimentos em infraestrutura movimentam indiretamente o mercado imobiliário e impulsionam a renovação urbana. Mas não bastam boas notícias para concretizar um futuro melhor. É necessário pensar este futuro estrategicamente e detalhar os projetos.

Ainda é baixa a capacidade hoteleira do Brasil. Em São Paulo, por exemplo, há 42 mil quartos, distribuídos em 400 imóveis. Do total de leitos, 19 mil são em flats, cujas construções iniciaram em 1994.

Diante de tais números, até comemorarmos vitórias, conquistas esportivas e o aumento do número de turistas, teremos muito trabalho.

Um novo patamar de crescimento requer legislações urbanas condizentes, assim como publicações corretas e informativas, como esse importante Manual de Melhores Práticas para Hotéis de Investidores Imobiliários Pulverizados.

Essas dicas e orientações serão valiosas para os empresários imobiliários desse segmento.

**Parabéns a todos que colaboraram com a sua elaboração.**

**João Crestana,**  
presidente do Secovi-SP

**Claudio Bernardes,**  
vice-presidente do Secovi-SP e pró-reitor da Universidade Secovi









CAPÍTULO 1

**SOBRE O MANUAL DE  
MELHORES PRÁTICAS PARA  
HOTÉIS DE INVESTIDORES  
IMOBILIÁRIOS PULVERIZADOS**

# CAPÍTULO 1

## SOBRE O MANUAL DE MELHORES PRÁTICAS PARA HOTÉIS DE INVESTIDORES IMOBILIÁRIOS PULVERIZADOS

### 1.1. – Introdução

#### 1.1.1. – Investidores imobiliários pulverizados

O mercado de investidores imobiliários pulverizados é o principal vetor de viabilização de empreendimentos hoteleiros no Brasil. A falta de alternativas de financiamento adequadas aos hotéis faz com que a maioria dos empreendimentos hoteleiros tenha que ser financiada integralmente com capital de particulares aportado por adquirentes de unidades, de cotas de fundos ou cotas sociais (os investidores), ao invés de serem alavancados com empréstimos advindos de instituições financeiras ou órgãos governamentais, como acontece praticamente no mundo inteiro. Em virtude dessa forte demanda de capital no processo de viabilização de empreendimentos hoteleiros, o acesso direto a investidores imobiliários pulverizados costuma ser uma alternativa muito interessante, e tem sido a responsável pela viabilização da grande maioria dos empreendimentos hoteleiros no país nos últimos anos, devendo continuar a desempenhar um papel importante, pelo menos até que fontes de financiamento mais adequadas aos empreendimentos hoteleiros sejam exequíveis.

#### 1.1.2. – Viabilização

Diversos são os caminhos para a viabilização desses empreendimentos por meio do mercado de investidores imobiliários pulverizados, sendo que cada um deles tem as suas regras e disciplinas próprias:

- Lançamento imobiliário de empreendimentos hoteleiros, por meio da venda das suas unidades habitacionais a investidores imobiliários pulverizados;
- Constituição de Fundos de Investimentos Imobiliários, que tenha hotel em seu escopo;
- Outras alternativas.

O mais frequente de todos eles, com certeza, é o lançamento imobiliário desses empreendimentos, por meio da venda das unidades habitacionais autônomas. Para maior praticidade, passamos a chamá-los de Hotéis de Investidores Imobiliários Pulverizados de HIIPs (ou “HIIP”, no singular).

### **1.1.3. – Referências**

Dada a relevância dos HIIPs ao país, é importante que se estabeleçam algumas referências para esses empreendimentos, que permitam definir com mais clareza os direitos e as obrigações de cada um dos envolvidos no processo de viabilização e operação: Incorporadores Imobiliários e *developers* (os Empreendedores), empresas de gestão hoteleira (ou Operadoras Hoteleiras), Consultores Hoteleiros (responsáveis pelos estudos de viabilidade econômica dos empreendimentos), Empresas de *Hotel Asset Management* (HAMs), empresas de intermediação imobiliária, bancos e Investidores.

### **1.1.4. – Entidades envolvidas**

Em virtude dessa relevância, as entidades que congregam os envolvidos no processo de viabilização desses empreendimentos, notadamente, Secovi-SP (Sindicato da Habitação), ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis), FOHB (Fórum das Operadoras Hoteleiras do Brasil), Adit Brasil (Associação para o Desenvolvimento Imobiliário e Turístico do Brasil) e Fhoresp (Federação de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares do Estado de São Paulo), preocupadas



com a sustentabilidade dos HIIPs, de maneira especial no âmbito econômico e social, apresentam o Manual de Melhores Práticas para esses empreendimentos.

## **1.2. – Considerações sobre os objetivos do Manual**

### **1.2.1. – Empresas de incorporação imobiliária**

As empresas de incorporação imobiliária têm sido o principal agente de estruturação e viabilização dos HIIPs. Foram as incorporadoras imobiliárias as principais responsáveis pelo grande aumento no número de quartos hoteleiros no País no início dos anos 80 e início dos anos 1990.

### **1.2.2. – Produto imobiliário de investimento hoteleiro**

É de entendimento geral hoje que, ao vender o HIIP, o incorporador está, de fato e de direito, comercializando um produto imobiliário de investimento hoteleiro, pois o comprador não adquire a unidade habitacional para usufruí-la diretamente, mas, sim, visando o rendimento que aquele empreendimento deverá apresentar no futuro. Com efeito, o comprador adquire a unidade imobiliária justamente porque ela está atrelada a um negócio hoteleiro, que tem potencial para proporcionar um rendimento atraente.

### **1.2.3. – Relação de consumo**

O comprador de um HIIP é um consumidor e a relação contratual é regulada pelo Código do Consumidor.

### **1.2.4. – Objetivo principal**

A finalidade principal deste Manual de Melhores Práticas é disponibilizar parâmetros, referências e procedimentos, que permitam caracterizar, de maneira objetiva, o que é, na prática, um bom produto imobiliário de investimento hoteleiro. A sua utilização irá conferir maior segurança ao

empreendimento e tenderá a constituir vantagem competitiva para os incorporadores que a ele recorrerem.

### **1.3. – Abrangência**

Este Manual abrange todos os empreendimentos hoteleiros viabilizados por meio do mercado de investidores imobiliários pulverizados, sejam eles, hotéis, condo-hotéis, flats, flat-hotéis, hotéis-residência, apart-hotéis, apart-services ou *lofts*, nos quais se explorem empresarialmente a atividade hoteleira.



#### **1.3.1. – Viabilização**

A viabilização deste produto pode ser feita por meio da venda de unidades autônomas aos investidores, da venda de cotas de fundos de investimento imobiliários ou, ainda, por qualquer estrutura jurídica que permita a venda fragmentada do empreendimento hoteleiro.

#### **1.3.2. – Caracterização da exploração comercial**

A exploração comercial da atividade hoteleira em produtos estruturados sob uma plataforma condominial é caracterizada



quando existe uma congregação de unidades habitacionais de diversos proprietários, que pode abranger parte ou todas as unidades do HIIP, e são administradas de maneira integrada e uniforme por um gestor hoteleiro, compartilhando receitas, despesas e resultados. Essa congregação de unidades é comumente chamada de *pool*.

### **1.3.3. – Empreendimentos não compreendidos pelo Manual**

Nos HIIPs estruturados sob uma plataforma condominial, a locação independente de unidades autônomas não integrantes do *pool*, a princípio, não caracteriza a exploração comercial da atividade hoteleira. Entretanto, se praticada, direta ou indiretamente, de maneira concorrencial com a exploração feita pelo gestor hoteleiro, configurará *pool* paralelo, o que é considerado pernicioso para a operacionalidade e rentabilidade do empreendimento hoteleiro.

Dessa maneira, um empreendimento em que todas as unidades sejam destinadas ao uso do próprio proprietário ou à locação, de maneira independente, não está compreendido por este Manual.

### **1.3.4. – Definições**

Para efeitos deste Manual de Regulação e Melhores Práticas, consideram-se as seguintes definições:

**a.** Flat, flat-hotel, hotel-residência, apart-hotel ou apart-service – tipos de empreendimentos submetidos ao regime do condomínio edilício, de natureza híbrida, com serviços similares àqueles oferecidos em hotéis, mas com apartamentos que podem servir como moradia para seu proprietário ou titular de direitos aquisitivos ou terceiros por ele autorizados. Esse tipo de empreendimento será aprovado pelos órgãos públicos como residencial, residencial com serviços, flat ou como apart-hotel propriamente dito, ou qualquer outra denominação similar que lhe seja dada. O proprietário ou o





titular de direitos aquisitivos sobre unidade autônoma não integrante do *pool* poderá usar sua unidade autônoma para a sua moradia, como também fazer a cessão do seu uso a terceiros, não podendo, entretanto, concorrer com as atividades do *pool*. Nesse tipo de empreendimento, obrigatoriamente, haverá um gestor hoteleiro que empreenderá a exploração das unidades integrantes do *pool*;

**b.** Condo-Hotel – é o empreendimento aprovado nos órgãos públicos como hotel e submetido ao regime do condomínio edilício. O proprietário ou titular de direitos aquisitivos sobre unidade autônoma não poderá usar sua unidade autônoma para moradia, como também não poderá fazer a cessão de seu uso a terceiros que não seja o gestor hoteleiro, sendo obrigatória a sua participação no *pool*;

**c.** Condo-Resort – tipo de empreendimento, localizado em destinos turísticos, submetido ao regime do condomínio edilício, com estrutura de lazer e administração exercida por um gestor hoteleiro, com a prestação de serviços básicos como o de recepção, central de reservas, arrumação, troca de enxoval, bem como a disponibilização de serviços *payperuse*, como room service, concierge, lavanderia, spa, serviços de praia, dentre outros. Para este tipo de empreendimento não necessariamente todas as unidades hoteleiras deverão estar dentro do *pool*;

**d.** Residencial com serviços - empreendimento submetido ao regime do condomínio edilício, no qual são prestados serviços aos seus moradores, similares ou não àqueles disponibilizados em hotéis. Nesse tipo de empreendimento, comumente, as unidades habitacionais são mais amplas que aquelas existentes nos flats, flat-hotéis, hotéis-residência, apart-hotéis ou apart-services; não contam com um



gestor hoteleiro, mas, com administrador condominial e prestadores de serviços contratados, não havendo exploração hoteleira de suas unidades habitacionais. Estes empreendimentos podem estar localizados tanto em cidades quanto em destinos turísticos de lazer;

**e.** Loft – tipo de apartamento criado a partir da compartimentação de um grande espaço, sem divisão de ambientes, caracterizado com grandes janelas e pé-direito alto, sendo considerado meio de hospedagem apenas e tão somente se na edificação submetida ao regime condominial na qual ele se insere houver a exploração comercial da atividade hoteleira, com participação no *pool*;

**f.** *Pool* – é o sistema unificado de proprietários que congregam suas unidades habitacionais, com o objetivo de explorá-las conjuntamente, de modo uniforme e homogêneo, por meio da, ou para a administradora hoteleira, ou empresa de seu grupo econômico, devendo a forma jurídica de exploração e administração do *pool* ser definida por quem o administrar, em conjunto com o incorporador imobiliário e, preferencialmente, também com a empresa de *Asset Management*.

#### **1.4. – Princípios gerais**

Todo empreendedor que incorporar um empreendimento hoteleiro para vendê-lo no mercado de investidores imobiliários pulverizados tem de priorizar o fato de que esse empreendimento é, de fato e de direito, um produto imobiliário de investimento. E, como tal, deve:

- a.** ser estruturado como negócio, pensando-se principalmente na atividade hoteleira que nele será desenvolvida depois da sua inauguração;
- b.** ser viável economicamente, isto é, ter perspectivas criteriosas e fundamentadas de proporcionar ao investidor imobiliário, após sua

inauguração, uma rentabilidade compatível com outras opções de investimento do mercado que também tenham base imobiliária;

**c.** ser construído, mobiliado e equipado com os cuidados e com os materiais e equipamentos compatíveis com a operação hoteleira que nele será desenvolvida;

**d.** ter uma operação hoteleira adequadamente estruturada, levando-se em consideração que essa operação não apenas tem de ser competente para gerir o empreendimento, mas também ser adequada para efetuar sua gestão em um cenário de propriedade pulverizada, com as respectivas necessidades de prestação de contas e de atenção aos proprietários.







CAPÍTULO 2

MELHORES PRÁTICAS  
PARA O DESENVOLVIMENTO  
DOS HOTÉIS DE INVESTIDORES  
IMOBILIÁRIOS PULVERIZADOS

# CAPÍTULO 2

## MELHORES PRÁTICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DOS HOTÉIS DE INVESTIDORES IMOBILIÁRIOS PULVERIZADOS

Etapas de um empreendimento hoteleiro viabilizado pelo mercado de investidores imobiliários pulverizados.

**Em geral, as etapas para a viabilização de um HIIP são as seguintes:**

- 2.1. Estruturação do negócio;
- 2.2. Definição da estratégia de venda, lançamento no mercado e comercialização junto aos investidores imobiliários pulverizados;
- 2.3. Construção, decoração e equipagem do empreendimento hoteleiro;
- 2.4. Montagem da estrutura operacional hoteleira;
- 2.5. Operação comercial do empreendimento hoteleiro.

Para cada uma dessas etapas, descrevemos a seguir algumas das melhores práticas usualmente aplicadas pelo mercado.

### **2.1. – Estruturação do negócio**

No processo de estruturação de um HIIP, é importante que o empreendedor tenha em conta que está estruturando um negócio hoteleiro que, do ponto de vista de produto, deve ser adequado ao mercado a que está direcionado e, do ponto de vista de investimento, objetive proporcionar aos seus proprietários um binômio rentabilidade-risco compatível com outras opções de investimentos imobiliários semelhantes existentes no mercado.

Os principais momentos desta primeira etapa da estruturação do negócio são os seguintes:

### **2.1.1. – Identificação do mercado ou do nicho de mercado**

A primeira tarefa é a identificação do mercado ou do nicho de mercado em que o produto hoteleiro em desenvolvimento será inserido. Esse mercado deverá apresentar evidências preliminares de que esse produto hoteleiro será viável.

### **2.1.2. – Identificação do local**

O local onde o HIIP será implantado pode ser em terreno sem edificação ou um edifício existente que será transformado em hotel, de um único investidor, ou em outra possibilidade qualquer que os incorporadores identifiquem como uma oportunidade interessante.



A localização é fundamental para o sucesso de um empreendimento hoteleiro e deve ser escolhida considerando-se, principalmente, a sua adequabilidade para os futuros hóspedes. Nesse sentido, devem ser considerados os seguintes aspectos:





- Visibilidade do empreendimento;
- Acessibilidade;
- Qualidade do entorno e dos serviços existentes nas imediações;
- Proximidade com os principais geradores da demanda hoteleira que deverá ser atendida por aquele empreendimento;
- Outros aspectos, especialmente, relacionados ao tipo e conceito de produto hoteleiro que se pretende empreender e às características regionais.

### **2.1.3. – Desenvolvimento do conceito do produto hoteleiro e elaboração da análise de viabilidade econômica**

O desenvolvimento do conceito do produto hoteleiro deverá ser feito, preferencialmente, junto com a análise de viabilidade econômica, permitindo-se assim um melhor alinhamento do produto hoteleiro, a fim de que sua rentabilidade potencial seja maximizada.

O desenvolvimento do conceito do produto hoteleiro é fundamental na estruturação do negócio, e convém que o empreendedor conte com o auxílio de especialistas que tenham comprovada experiência nessa área, e condições de direcionar o projeto, de maneira tecnicamente correta, procurando alinhá-lo com os interesses dos investidores imobiliários.

A análise de viabilidade econômica do HIIP deverá ser feita por consultor especializado, com reconhecida confiabilidade e independência. Esse consultor deve, idealmente, utilizar a metodologia internacionalmente aceita, normalizada pelo *Appraisal Institute*, dos Estados Unidos, e que permite fazer uma projeção muito confiável do fluxo de caixa futuro gerado pelo empreendimento. Esta metodologia é a mais difundida no Brasil, sendo utilizada pelas principais empresas de consultoria e redes hoteleiras há mais de uma década. Estudos de viabilidade feitos apenas com base na elaboração

de cenários, sem a correta aplicação da metodologia do *Appraisal Institute* para projetar o fluxo de caixa futuro do empreendimento, não permitem uma avaliação precisa de sua viabilidade econômica, não sendo, portanto, aconselhados para qualquer processo de tomada de decisão, tampouco para a apresentação de perspectivas de rentabilidade aos potenciais interessados.

A análise de viabilidade econômica deve abranger os seguintes tópicos:

- a)** Análise do local escolhido;
- b)** Análise da vizinhança;
- c)** Análise dos competidores primários e secundários;
- d)** Análise das tendências e perspectivas macroeconômicas;
- e)** Recomendações em relação ao projeto e conceito do produto hoteleiro sugerido;
- f)** Análise do mercado hoteleiro por segmento, perspectivas da sua evolução e análise da penetração do produto hoteleiro em questão nesse mercado;
- g)** Projeção das receitas, despesas e resultados para um período de, pelo menos, 05 (cinco) anos de operação hoteleira;
- h)** Estimativas dos custos de construção, montagem, equipagem, decoração, enxoval, despesas pré-operacionais e capital de giro inicial;
- i)** Avaliação da viabilidade econômica completa do projeto, incluindo o cálculo da sua Taxa Interna de Retorno para um período tipicamente de 10 anos;
- j)** Conclusões e recomendações a respeito da viabilidade econômica do projeto, eventualmente incluindo recomendações relativas às marcas hoteleiras que se mostrem mais adequadas ao empreendimento;



k) Elaboração de parecer sobre a qualidade do empreendimento do ponto de vista de um produto de investimento para o mercado de investidores imobiliários pulverizados.

É importante salientar que a aplicação da metodologia do *Appraisal Institute* para projetos inovadores, também denominados *green field*, fica bastante prejudicada pelo fato de não haver referências de mercado diretamente comparáveis ao projeto em análise.

As projeções a que se chega nesses casos são menos confiáveis; apresentando, conseqüentemente, um risco maior ao investidor. Quando se comercializa um empreendimento deste tipo entre investidores imobiliários pulverizados esta característica de maior risco deve ser claramente comunicada durante o processo de venda.



#### **2.1.4. – Contratação da operadora hoteleira**

Teoricamente, a contratação de uma operadora hoteleira não é uma condição *sine qua non* para se estruturar um HIIP. Entretanto, dentro do cenário que envolve esse tipo de empreendimento, é fundamental que a operação hoteleira seja a mais estável possível.

Para se garantir essa estabilidade, a qualificação da operadora hoteleira é recomendável.

Na escolha de uma operadora hoteleira, devem ser analisados os seguintes tópicos:

- a) Adequação da marca hoteleira disponibilizada pela operadora ao conceito do produto hoteleiro que foi desenvolvido para o empreendimento proposto;
- b) Histórico do desempenho da operadora em outros empreendimentos;
- c) Experiência da operadora na gestão de HIIPs;
- d) Estrutura jurídica utilizada pela operadora para se vincular ao empreendimento. Usualmente, a vinculação de uma operadora hoteleira a um hotel de investidor único é feita por meio de contratos de gerenciamento ou de contratos de arrendamento. Nos HIIPs, entretanto, esses contratos podem tomar formas bastante complexas, tais como as sociedades em conta de participação, o que faz com que a análise da estrutura jurídica proposta seja muito importante, e tenha necessariamente que ser feita por advogado com experiência específica nesse tema, a fim de evitar o surgimento de eventuais passivos para os investidores;
- e) Estabilidade econômica da operadora e do grupo econômico que eventualmente a suporta;
- f) Estratégias empresariais da operadora, incluindo o seu plano de desenvolvimento, perspectivas de crescimento, acesso às fontes de recursos etc.

### **2.1.5. – Contratação de *Hotel Asset Manager***

A função de um *Hotel Asset Manager* (o “HAM”), que pode ser uma empresa ou um profissional autônomo, é a de monitorar sistematicamente a gestão do empreendimento hoteleiro, propondo



correções de rumo nos momentos em que entender conveniente, relatando aos proprietários, de maneira clara e didática, todos os aspectos da gestão que sejam relevantes para uma adequada compreensão da situação e perspectivas do seu investimento e de sua rentabilidade.

Também não é uma condição *sine qua non* para se estruturar um HIIP a contratação de um HAM. Entretanto, em um HIIP em que a propriedade é pulverizada e muitos proprietários não têm tempo nem conhecimento para supervisionar a gestão do empreendimento, a contratação de um HAM é conveniente e recomendável, pois ele vai desempenhar o papel dos “olhos do dono” no empreendimento.

A função do HAM é a de cuidar do interesse dos investidores (titulares das unidades) na gestão do empreendimento. Por isso, é muito frequente que esse especialista acabe desempenhando o papel, junto à operadora hoteleira, de representante ou mandatário dos investidores, ou de assessor do corpo diretivo do empreendimento (usualmente composto pelo síndico e conselheiros) ou do órgão gestor do fundo de investimento.

Também é aconselhável que o HAM esteja envolvido desde o início do empreendimento, de preferência desde a conceituação e realização do estudo de viabilidade econômica.

Na escolha do HAM, a incorporadora de um HIIP deverá levar em consideração, entre outros, os seguintes aspectos:

- a) Histórico do desempenho da empresa ou do profissional autônomo em outros empreendimentos para os quais preste serviços dessa natureza;
- b) Experiência específica na prestação de serviços de *Hotel Asset Management* em HIIPs;

c) Estruturação jurídica proposta pelo HAM para se vincular ao empreendimento.

### **2.1.6. – Desenvolvimento dos projetos de arquitetura e detalhamento das características físicas do empreendimento**

Percorridas as etapas anteriormente descritas, a incorporadora já terá condições, informações e diretrizes necessárias para iniciar o desenvolvimento dos projetos de arquitetura que detalharão as características físicas do empreendimento.

O desenvolvimento do projeto deve envolver, além dos arquitetos e projetistas específicos da área de construção, os seguintes profissionais:

- A.** Os consultores responsáveis pela elaboração do conceito do produto hoteleiro e da sua análise de viabilidade econômica;
- B.** A operadora hoteleira selecionada, a fim de trazer para o empreendimento os seus padrões operacionais e as suas recomendações técnicas; e,
- C.** O HAM que irá acompanhar o desenvolvimento do produto, visando os interesses dos futuros proprietários.

Dado o grande volume de informações e o número de pessoas envolvidas na estruturação de um HIIP, a participação de um *Project Manager*, com experiência específica no desenvolvimento de projetos hoteleiros no Brasil, é muito indicada.

### **2.1.7. – Estruturação legal do empreendimento**

A definição da estrutura legal do empreendimento deverá considerar, dentre outros, os seguintes fatores:



- Segurança jurídica, visando assegurar que todos os direitos e obrigações assumidos pelas partes envolvidas na estruturação do negócio sejam atendidos;
- Necessidades operacionais, para garantir que o empreendimento possa operar como um HIIP, conforme inicialmente conceituado;
- Tributação incidente, sem a geração de ônus desnecessários para os investidores.

As estruturas legais mais comuns para os HIIPs são:

- Condomínios Edifícios decorrentes de incorporações imobiliárias, cujos condôminos, por sua vez, podem constituir Sociedades em Conta de Participação para a Operação Hoteleira, cedendo suas unidades à sociedade para o exercício da sua atividade – venda de unidades autônomas;
- Fundos de Investimento Imobiliário – venda de cotas; e,
- Sociedades de Propósito Específico – venda de participação societária (*shares*).

Cada estrutura tem a sua aplicabilidade, sendo que a análise da conveniência da estrutura ideal efetivamente requer uma análise jurídica específica.

### **2.1.8 – Testes rápidos da qualidade do produto imobiliário de investimento hoteleiro**

O objetivo final do processo de estruturação do negócio é criar um produto hoteleiro que seja um bom produto imobiliário de investimento.

A noção de qualidade de produto imobiliário de investimento hoteleiro está relacionada a dois aspectos principais:

- Risco;
- Rentabilidade.

Esses dois aspectos já deverão ter sido amplamente abordados no Estudo de Viabilidade Econômica que foi elaborado para o empreendimento.

**Risco** - O Risco é de análise bastante complexa, sendo que os estudos devem contemplar o risco de desenvolvimento (o empreendimento eventualmente não ter a sua construção finalizada, por razões diversas) e o risco de novos competidores (que entram no mesmo mercado dividindo os clientes e, conseqüentemente, diminuindo a rentabilidade do investimento em consideração). Dada a sua complexidade, a análise de risco não comporta uma abordagem rápida.

**Rentabilidade** - Para a análise de Rentabilidade, entretanto, existem alguns indicadores que podem servir de ferramentas para auxiliar na estruturação do empreendimento.

Na análise da rentabilidade, dois aspectos devem ser avaliados:

- Perspectiva de distribuição de resultados (rentabilidade mensal);
- Perspectiva de valorização do patrimônio;

### **Multiplicador da diária média**

Existe uma “regra de bolso” que é utilizada no mundo inteiro e que, apesar de ter suas limitações, para uma análise preliminar fornece um indicativo bastante prático.

A regra do multiplicador da diária média diz que o valor de um quarto de hotel é igual a 1.000 vezes a sua diária média efetiva (não a diária de balcão, mas a média das diárias efetivamente praticadas em um período determinado, considerando-se todos os quartos do hotel).





A título de exemplo: num hotel que pratique uma diária média efetiva de R\$ 150,00 o seu valor médio por quarto é de R\$ 150.000,00.

Esse método não é exato e, principalmente, desconsidera qualquer componente de eventual valorização ou desvalorização do patrimônio, mas proporciona um primeiro indicador bastante útil.

### **Indicadores do mercado secundário de flats**

Os HIIPs têm um mercado secundário de revenda muito ativo, de maneira especial nas grandes cidades, e que costuma operar com parâmetros bastante consistentes.

Nesse mercado secundário existe uma correlação bastante clara entre o fluxo de caixa gerado por uma propriedade e o seu preço de revenda.

Essa consistência se observa tanto no mercado de revenda de unidades em flats ou apart-hotéis e condo-hotéis, quanto no mercado secundário de cotas de fundos de investimento imobiliário.

A relação entre o rendimento e o preço desses ativos no mercado secundário é o que define a taxa de capitalização praticada naquele momento no mercado (comumente conhecida pela abreviação da sua denominação em inglês: *Cap Rate*).

$$\text{Cap Rate} = \frac{\text{Rendimento Médio Anual}}{\text{Preço do Ativo}}$$

É interessante observar que a taxa de capitalização pode variar em função da cidade onde o empreendimento está localizado, do tipo de produto hoteleiro e da estruturação jurídica utilizada (fundo imobiliário ou propriedade imobiliária), sendo que em cada um desses segmentos os valores são bastante consistentes.



Considerando-se que os ativos comercializados no mercado secundário já apresentam rentabilidade imediata, enquanto os empreendimentos em lançamento apresentarão rendimento apenas dentro de alguns anos, é razoável se pensar que, para um lançamento ser considerado um bom produto imobiliário de investimento, a estimativa de seu nível de rentabilidade deve estar acima daquela praticada no mercado secundário.

$$\text{Cap Rate do Mercado} < \frac{\text{Rendimento Anual Previsto}}{\text{Preço de Lançamento}}$$

A comparação da rentabilidade prevista para o empreendimento com a rentabilidade do mercado secundário é um parâmetro interessante, e que pode ser utilizado para uma análise rápida.

O estudo de viabilidade econômica do empreendimento deverá apresentar informações completas sobre a perspectiva de rentabilidade do empreendimento, assim como informações sobre os parâmetros do mercado secundário em produtos semelhantes ao que está sendo analisado.

O estudo de viabilidade econômica também deverá tecer considerações sobre três aspectos: a qualidade da localização do empreendimento em consideração, as perspectivas da marca hoteleira que a ele será aplicada e o impacto das eventuais perspectivas de valorização futura do patrimônio na rentabilidade do investimento.

## **2.2. – Estruturação da estratégia de venda, lançamento no mercado e comercialização junto aos investidores imobiliários pulverizados**

O lançamento do empreendimento no mercado e sua comercialização junto aos investidores imobiliários pulverizados deve sempre considerar

que se trata de um produto de investimento, ou seja, de um imóvel residencial ou comercial vinculado à atividade-fim (hoteleira) para renda.

**Em virtude disso:**

- a)** O material de lançamento e os folhetos do empreendimento devem ser elaborados com foco no produto imobiliário de investimento, explicando a sua lógica de mercado e as suas perspectivas;
- b)** Os estudos de viabilidade elaborados para o empreendimento devem ser disponibilizados aos potenciais investidores, de preferência em uma versão mais resumida, didática e de fácil assimilação, a fim de que aqueles tenham os elementos e as informações necessárias para a correta análise do produto imobiliário de investimento;
- c)** Os corretores devem ser treinados para disponibilizar aos potenciais investidores os parâmetros e justificativas que fazem com que aquele empreendimento seja, de fato, um bom produto imobiliário de investimento, bem como para se absterem de formular, em qualquer hipótese, promessas infundadas de rentabilidade;
- d)** No material de lançamento devem também ser disponibilizadas informações sobre:
  - d.1.** A operadora hoteleira (quando houver);
  - d.2.** A HAM (quando houver), incluindo referências quanto ao seu histórico de mercado, experiência etc.;
  - d.3.** O conjunto de contratos que compõe a estrutura jurídica do empreendimento, acompanhado, preferencialmente, de uma versão mais resumida e didática, com as principais informações, direitos e deveres dos envolvidos;
  - d.4.** Os prazos previstos para o Empreendimento, a saber:



- Prazo estimado de construção e entrega da obra;
- Prazo de tolerância da obra (se houver);
- Prazo estimado da montagem hoteleira;
- Prazo estimado para a realização dos serviços pré-operacionais;
- Data de abertura prevista para empreendimento ao público;
- Prazo previsto para o início de distribuição dos resultados; e,

**d.5.** Necessidade de aportes iniciais e adicionais (se necessários):

- Para decoração, mobília, despesas pré-operacionais e de capital de giro;
- Para cobrir eventuais perdas operacionais no início de operação.

### **2.3. – Construção, decoração e equipagem do empreendimento hoteleiro**

A construção deverá ser executada de acordo com o projeto desenvolvido e que contou com a colaboração dos diversos partícipes.

A operadora hoteleira deverá acompanhar a construção, desde a definição dos detalhes do projeto relativos a cada tipo de categoria hoteleira, e de maneira especial durante sua fase de acabamento, montagem e equipagem hoteleira, para poder contribuir com os ajustes finais convenientes à operação.

É responsabilidade do incorporador a entrega do empreendimento decorado, mobiliado e equipado, de acordo com as especificidades definidas em conjunto com a operadora hoteleira, salvo se nos contratos de venda das unidades houver disposição expressa de que a montagem, a equipagem e a decoração do empreendimento serão realizadas por terceiros contratados para tal finalidade.

Também é de responsabilidade do incorporador coordenar, em conjunto com a operadora hoteleira e a HAM, os detalhes para a

montagem da estrutura operacional hoteleira, bem como o início das operações do empreendimento.

#### **2.4. – Montagem da estrutura operacional hoteleira**

Antes de dar início à prestação dos serviços hoteleiros, é importante que seja montada a estrutura operacional que prestará estes serviços. A montagem dessa estrutura hoteleira consiste na contratação e treinamento dos funcionários e na implementação de todos os sistemas operacionais.

No momento em que for considerado conveniente pelo incorporador e pela operadora hoteleira, a operadora deverá dar início à montagem dessa estrutura operacional que, tipicamente, se desenvolve por um período de seis meses.

Os custos pré-operacionais devem estar estimados no momento da comercialização do empreendimento e claramente comunicados aos futuros proprietários.



## 2.5. – Operação comercial do empreendimento hoteleiro

Uma vez montada a estrutura operacional do empreendimento, inicia-se a operação comercial.

Em alguns casos, opta-se por começar a operação de forma mais limitada (*soft opening*) até que a estrutura operacional e os colaboradores estejam suficientemente treinados para assumir a operação hoteleira em velocidade de regime.

Em diversos empreendimentos é comum que os primeiros anos registrem prejuízo operacional, o que, dependendo do tipo de mercado, é normal e perfeitamente previsível pelo estudo de viabilidade. Esse fato deverá ser comunicado claramente ao futuro proprietário no momento da venda.

## 2.6. – Funções e atribuições de cada agente

Os agentes envolvidos no processo de viabilização e comercialização dos HIIPs, nomeadamente:

- O Incorporador Imobiliário e/ou a empresa de estruturação do empreendimento (*developer*);
- A empresa de operação hoteleira;
- O consultor responsável pelo estudo de viabilidade econômica;
- A empresa de *asset management*;
- Os bancos e gestores de fundos (para o caso de empreendimentos viabilizados através de fundos de investimento);
- E as empresas de comercialização responsáveis pela venda pulverizada do empreendimento.

Têm funções e atribuições específicas que impactam a qualidade do produto imobiliário de investimento hoteleiro, devendo, cada uma delas, desempenhar suas funções levando em consideração a necessidade de

se estruturar e vender um produto final que tenha boa qualidade como investimento, dentro dos parâmetros já abordados.

### **a. Incorporador imobiliário**

O primeiro e principal agente é o Incorporador Imobiliário ou a empresa de estruturação do empreendimento (*developer*), na medida em que recai sobre ele toda a tarefa de estruturação do empreendimento e de coordenação do processo de estruturação do produto hoteleiro e do produto imobiliário de investimento, por via de consequência.

Contratar a operadora hoteleira adequada, a empresa de consultoria que tenha competência para desenvolver os estudos de viabilidade econômica, a empresa de *hotel asset management* devidamente estruturada para prestar esses serviços e a correta empresa de comercialização, coordenar o seu trabalho e fornecer os parâmetros de atuação, tudo isto é tarefa do incorporador (ou do *developer*), o que o torna o agente mais importante no que tange a qualidade final do produto imobiliário de investimento hoteleiro.

### **b. Operadora hoteleira**

A operadora hoteleira, pelo fato de emprestar a sua marca ao empreendimento, tem a obrigação de transmitir ao incorporador as diretrizes advindas da sua experiência em desenvolvimento de hotéis, inclusive fornecendo os padrões e recomendações técnicas para que o empreendimento seja desenvolvido de forma adequada. A importância da operadora hoteleira nesse processo se deve ao fato de que o comprador final identifica a oportunidade de investimento, em grande parte, com a operadora e com a marca hoteleira envolvida, esperando que esse empreendimento tenha um nível de sucesso semelhante ao obtido por outros hotéis da mesma marca ou administrados pela mesma operadora.





### **c. Consultor**

Consultor que desenvolve os Estudos de Mercado e a Análise de Viabilidade Econômica para o empreendimento também tem um papel importante neste processo, pois, em última análise, deverá ser com base nos números e projeções desenvolvidos por esse consultor que as outras partes trabalharão para desenvolver um produto hoteleiro que seja economicamente viável e que entregue uma rentabilidade adequada aos futuros proprietários.

### **d. *Asset Manager***

A Empresa (ou Consultor Autônomo) de *Asset Management* se contratada desde o início do processo e que, por consequência, também empreste a sua marca para o lançamento do empreendimento, compartilha da estruturação um produto de investimento hoteleiro adequado. A percepção do investidor final é que o envolvimento dessa empresa fará com que esse empreendimento tenha um desempenho semelhante a outros empreendimentos por ela administrados.

### **e. Bancos e gestores de fundos**

Os bancos e gestores de fundos apenas se envolvem com os HIIPs em produtos que têm que ser, necessariamente, aprovados pela CVM. O nível de exigência nesses casos é bastante específico e transcende o objeto deste Manual de Melhores Práticas.

### **f. Empresas de comercialização imobiliária**

As Empresas de Comercialização Imobiliária são o último elo da cadeia, estando sua função restrita ao processo de comercialização e, só excepcionalmente, abrangendo o processo de estruturação ou de gestão do produto imobiliário de investimento hoteleiro. Esta função, apesar de estar mais restrita ao processo de comercialização, não é uma função menor, pois é a empresa de comercialização que entra

em contato direto com o potencial comprador e que lhe transmite as informações sobre o produto imobiliário de investimento que ele está adquirindo. A correta transmissão dessas informações, de maneira clara e objetiva, e evitando rigorosamente as promessas infundadas anteriormente referidas, é de fundamental importância para que o futuro proprietário tenha expectativas de rentabilidade realistas.







CONSELHO CONSULTIVO

# CONSELHO CONSULTIVO

Com o objetivo de acompanhar e difundir a aplicação deste Manual de Melhores Práticas e de atualizá-lo periodicamente será constituído um Conselho Consultivo, formado por conselheiros efetivos indicados pelos seguintes órgãos:

- Secovi-SP – 3 conselheiros
- ABIH – 1 conselheiro
- FOHB – 1 conselheiro
- ADIT – 1 conselheiro

Os conselheiros serão indicados pelo presidente de cada uma das entidades representadas e nomeados formalmente pelo presidente do Secovi-SP. Para cada conselheiro titular, cada entidade deverá designar também um suplente.

O prazo estabelecido para o mandato dos conselheiros será de um ano, sendo que os conselheiros poderão ser nomeados para mandatos seguidos, a critério das respectivas entidades representadas.

O presidente do Conselho será escolhido por voto da maioria simples dos conselheiros nomeados.

As reuniões do Conselho acontecerão mensalmente, ou com periodicidade que o próprio Conselho definir, na sede do Secovi-SP.

O Conselho Consultivo, no âmbito do Secovi-SP, será abrigado pela vice-presidência de Assuntos Turístico-Imobiliários.

## **As principais funções do Conselho Consultivo dos HIIPs são as seguintes:**

- 1.** Difundir o Manual de Melhores Práticas dos HIIPs pelo mercado, divulgando-o nos meios de comunicação e imprensa e nos eventos do setor;
- 2.** Esclarecer dúvidas do mercado relativas às melhores práticas na estruturação e comercialização dos HIIPs.
- 3.** Atualizar e ajustar o Manual de Melhores Práticas periodicamente.

A sistemática de operação do Conselho Consultivo e as estratégias de difusão do Manual de Melhores Práticas serão definidas pelo próprio Conselho Consultivo.



# GRUPO DE TRABALHO

## **Grupo de Trabalho responsável pelo Manual de Regulação e Melhores Práticas dos HIIPs**

O presente Manual de Melhores Práticas dos HIIPs nasceu por iniciativa de Diogo Canteras, da HotelInvest, e a deliberação para a elaboração desta cartilha ocorreu nas reuniões do Núcleo Hoteleiro e Imobiliário-Turístico do Secovi-SP, coordenado por Caio Sergio Calfat Jacob, e recebeu imediata adesão e apoio da Diretoria de Flats, de responsabilidade de Heleno Haddad Maluf, em cujas reuniões este manual foi desenvolvido. O grupo de trabalho que assina a autoria deste manual é formado por uma equipe multidisciplinar de excelência, composta por profissionais que abrangem as principais áreas relacionadas aos setores hoteleiro e imobiliário, tais como consultores hoteleiros, executivos de redes hoteleiras internacionais e nacionais, advogados, incorporadores e executivos de algumas das principais entidades institucionais do setor hoteleiro brasileiro.

### **COORDENADOR:**

Diogo Canteras – Hotel Invest

### **GRUPO DE TRABALHO:**

Alberto M. Ribeiro – Sol Brasil

Ana Maria Biselli – Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB)

Carlos Alberto Campilongo Camargo – Sol Brasil

Carlos Alberto de Carvalho – Ábaco Hotelaria e Serviços S.A.

Fernando Zaccari – GJP Hotéis & Resorts

Flávio Straus – Grupo Posadas

Guilherme Terra – Advogado

Jean Urbain Hubau - Grupo Accor  
João Luiz Annunciato - Grupo Artrax  
Lucio Suriani - Grupo Concivil-Estanplaza  
Manuela Gorni - Jones Lang La Salle  
Márcia Rezeke - Advogada  
Maurício Bernardino - Associação Bras. de Indústria de Hotéis (ABIH)  
Nuno Constantino - Neoturis  
Rafael Guaspari - Atlantica Hotels International  
Ricardo Manarini - InterContinental Hotels Group (IHG)  
Ronaldo Albertino - Bourbon Hotéis & Resorts  
Virgílio Carvalho - Federação de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares  
Vivieni Boverio - Grupo Accor

O presente Manual de Melhores Práticas dos HIIPs contou com o fundamental apoio do Conselho Jurídico da Presidência do Secovi-SP, cujos membros (listados abaixo) trabalharam com profundidade na revisão do texto proposto pelo Grupo de Trabalho e na lapidação dos conceitos nele apresentados.

Carlos Pinto Del Mar  
Jaques Bushatsky  
Marcelo Terra  
Pedro Augusto Machado Cortez  
Ricardo Lacaz Martins  
Ricardo Nacim Saad  
Rodrigo Cury Bicalho









## ENTIDADES APOIADORAS





## A IMPORTÂNCIA DAS MELHORES PRÁTICAS

Para que um setor se desenvolva, é preciso que seus *stakeholders* estejam motivados a buscar as melhores práticas de gestão. Por meio delas, torna-se possível minimizar as falhas comuns e alcançar o crescimento sustentável, o que agrega, indubitavelmente, valor ao negócio e aumento da produtividade.

A hotelaria no Brasil, que nasceu por iniciativa dos portugueses e deu seus primeiros passos nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, vive atualmente um momento especial. Por conta do desenvolvimento do turismo de lazer, viagens de negócios e também de megaeventos que estão para acontecer – Copa do Mundo 2014 e Olimpíada de 2016 –, o mundo está atento ao desempenho do setor. “A hora H da hotelaria”, tema da 53.ª edição Conotel, realizado em novembro de 2011, reflete esse período.

Apesar de ter passado por altos e baixos, é evidente que a hotelaria brasileira teve muito mais conquistas do que perdas ao longo de sua história. Porém, ainda é preciso estar atento a todos os detalhes e empregar continuamente esforços pelo incremento do setor hoteleiro.

O Manual de Melhores Práticas para Hotéis de Investidores Imobiliários Pulverizados é mais uma iniciativa de excelência que visa a contribuir com o desenvolvimento hoteleiro no nosso País, principalmente se for levada em consideração a relevância dos HIIP's no mercado. O Manual, alinhado aos objetivos da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), pontua e esclarece os assuntos mais importantes desse universo. Com certeza, caracteriza-se como uma referência didática indispensável aos profissionais do setor.

**Enrico Fermi Torquato**  
Presidente da ABIH Nacional



## CAMINHO PARA O DESENVOLVIMENTO

A missão de disseminar informações e orientar empresários e investidores é tarefa crucial para o desenvolvimento saudável do mercado hoteleiro e são objetivos prioritários da Adit Brasil. Por esta razão e pela seriedade dos seus elaboradores, apoiamos com entusiasmo o Manual de Melhores Práticas para Hotéis de Investidores Imobiliários Pulverizados.

A educação do mercado e dos gestores públicos é fundamental para que evitemos os excessos que já ocorreram no passado. Seja o excesso de oferta e de produtos imobiliário sem a formatação adequada para a operação hoteleira, seja o excesso de restrições por parte do poder público quando não entende adequadamente o produto.

Os hotéis em *pool* condominial são instrumentos legítimos de desenvolvimento hoteleiro, próprios da cultura brasileira desse segmento, e pode ser um dos caminhos para o desenvolvimento hoteleiro do país, especialmente quando ainda estamos tão carentes de *fundings* de longo prazo barato e sem burocracia. Portanto, eles têm uma função social a desempenhar.

Porém, é imperativo que seja disciplinado para que evitem distorções e excessos. É daí vem nosso entusiasmo por este manual, um passo importante para alcançarmos esse objetivo.

**Felipe Cavalcante**  
Presidente do Conselho de Administração da Adit Brasil





## **DESAFIOS PARA O DESENVOLVIMENTO**

A hotelaria no Brasil, a cada ano, cresce, desenvolve-se e profissionaliza-se de tal maneira que todas as pessoas envolvidas devem estar muito bem preparadas e informadas para fazer escolhas e tomar importantes decisões. O momento atual é de planejar o futuro de maneira organizada, e não simplesmente investir aleatoriamente, sem considerar as consequências posteriores. Nesse sentido, o FOHB preocupa-se muito em fornecer o maior número de informações confiáveis. Nossos objetivos são, principalmente, através do relacionamento com o mercado, poder público e outras entidades auxiliar no desenvolvimento ordenado do setor, gerando conhecimento prático e dados fundamentais para o crescimento sustentável da atividade hoteleira no Brasil. O estudo Placar da Hotelaria 2015 é um exemplo dessa atuação. Do mesmo modo, essa importante iniciativa de construir um Manual de Melhores Práticas para Hotéis de Investidores Imobiliários Pulverizados para implantação de empreendimentos viabilizados por meio do mercado de investidores pulverizados está alinhada ao escopo de trabalho do FOHB. Além de contribuir para o novo ciclo do desenvolvimento hoteleiro, o manual reflete a integração dos envolvidos no processo, ou seja, empresas e entidades que compõem o Núcleo Imobiliário-Turístico e Hoteleiro do Secovi-SP. A concepção democrática do material é mais um ponto positivo que confere qualidade ao texto final.

Esperamos que este documento seja uma fonte recorrente de consulta para empreendedores, empresários e todos os interessados em investir no segmento de hotéis. O resultado será o fortalecimento do setor como um todo.

**Roberto Rotter**  
Presidente do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil - FOHB



## SEGURANÇA AOS INVESTIDORES E AO MERCADO

A Federação de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares do Estado de São Paulo apoia com júbilo o Manual de Melhores Práticas para Hotéis de Investidores Imobiliários Pulverizados.

Estamos certos de que as práticas analisadas e propostas são as melhores alternativas pra viabilizar novos projetos hoteleiros.

A regulamentação, mesmo que informal, leva mais segurança aos investidores e, conseqüentemente, ao crescimento do mercado, gerando mais emprego, especialização da mão de obra, treinamento para formação e recolocação dos profissionais.

Queremos agradecer e parabenizar o Núcleo Imobiliário Turístico e Hoteleiro e do Secovi–SP pela iniciativa e desejar que o Manual seja útil aos envolvidos em novos projetos hoteleiros.

**Maurício Bernardino**

Vice-presidente de Hotelaria da Fhoresp



# FICHA TÉCNICA

**COORDENAÇÃO:**

Diogo Canteras  
Caio Calfat Jacob

**SECRETÁRIA:**

Márcia Lima D'Avanzo

**ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO DO SECOVI-SP****DEPARTAMENTO DE MARKETING DO SECOVI-SP**

É permitida a reprodução parcial do Manual de Melhores Práticas para Hotéis de Investidores Imobiliários Pulverizados desde que citada a fonte.



## PATROCINADORES





Realização



Apoio



Sede do Secovi-SP  
Rua Dr. Bacelar, 1043 - Vila Mariana  
São Paulo - SP - CEP: 04026-002  
secovi@secovi.com.br  
[www.secovi.com.br](http://www.secovi.com.br)